

## 6. 福祉工場における従業員の意向を反映した運営のしくみづくりに関する研究

熊谷 智義（NPO法人福祉支援／障害者工賃倍増支援事業部長）  
千葉 建（NPO法人福祉支援／第三者評価部長）  
大澤 英夫（NPO法人福祉支援／事務局長）  
高橋 幸男（NPO法人福祉支援／第三者評価事業苦情解決責任者）  
宮城 好郎（NPO法人福祉支援／理事）

### 研究の概要

#### 1. 背景

福祉サービス第三者評価は、社会福祉法人等の提供するサービスの質を、事業者及び利用者以外の公正・中立な第三者機関（評価機関）が、専門的かつ客観的な立場から評価するもので、当法人は、岩手県の福祉サービス第三者評価機関として認証されている。

当法人では、そのノウハウを生かし、多機能型事業所（就労継続支援A型・就労移行支援）としてパン製造等に取り組んでいる福祉工場カナン牧場<sup>注1</sup>からの、従業員（利用者）<sup>注2</sup>による評価と、従業員の意向を反映した運営のしくみづくりを検討したいという要請を受けて、本研究に取り組むこととなった。

福祉工場カナン牧場は、岩手県二戸郡一戸町を中心に、児童施設、特別支援学校、成人更正施設、生活支援センターなど総合的に福祉事業に取り組んでいる社会福祉法人カナンの園の事業所である。1979年、有限会社（従業員数7名）として事業を開始し、福祉工場として30人規模で事業を進めた1998年からは、従業員自治会の地道な活動<sup>注3</sup>を開始するなど、岩手県内でもっとも先駆的な活動が展開されており、従業員意向を反映した運営のしくみづくりの試みは、今後の運営モデルとしての性格を持つものである。

#### 2. 目的と対象

本研究では、従業員による評価の実施と、従業員の意向を反映させた運営のしくみを構築していくための課題抽出を目的とした。このため、福祉工場カナン牧場で働く従業員および職員、家族等の関係者を調査の対象とした。なお、従業員28名は全て一戸町中山地区に住んでおり、そのうち4人はアパートでの一人暮らしで、それ以外は、8か所のケアホームと1か所の従業員宿舎で生活を送っている。

#### 3. 方法と研究の流れ

最初に、従業員と職員を対象とした聞き取り調査（半構造化インタビュー調査）を行った。また、カナンの園生活支援センター職員、従業員の家族等の関係者、研究者を対象とした聞き取り調査を実施した。

次に、工程別場面観察調査として、職員から従業員、従業員から職員、従業員相互、これらの意思疎通が円滑に行われているかどうか、工程別に実際の状況を観察することで明らかにするものとした。

さらに、従業員を対象に、「従業員による評価」を目的とした設問によるアンケート調査を実施した。

これらの調査結果をふまえて、研究者からのアドバイス等を受けながら、今後の運営のあり方に関する検討を進めると共に中間報告や意見交換を行い、それらの結果をふまえてさらに検討を進めた。

### 結果

#### 1. 聞き取り調査

従業員（28人中26人）及び職員（14人中10人）のほか、生活支援センター等職員、従業員の家族及び地域住民、研究者<sup>注4</sup>計40余人を対象に、2008年8月～2009年1月、個別面談方式により、1人あたり30～60分の聞き取り調査を行った。このうち従業員と職員の状況を整理すると、以下のとおりである。

従業員はパン製造部門を主体に配置され、早朝から午前中の時間帯に作業に携わっている。多くの従業員は、働く意欲が旺盛で、自分にあった仕事ができる働きやすい職場であるという声が目立つ。また、仕事を通じて、コミュニケーション能力も含めて、様々な技術や技能が身についたという声も少なくない。

そして、全員が家族とは別にケアホームやアパートなどで、仕事をベースにしたリズムで生活している。

これまでの経緯をみると、特筆すべきは、福祉工場時代より10年間の活動実績を有する従業員自治会「エピの会」の活動である。同会では、交代で役員を担当し、話し合いによりテーマを設定して研修会を実施するなどの積極的な取り組みが行われてきた。とくに、2007年度の事業として明治学院大学社会学部の中野敏子氏を講師に迎えて実施された研修会では、実行委員会を組織して時間をかけて準備を行うと共に、研修会の場では「働く」について意見を交わし、仕事や職場に対する従業員の考えが引き出されるに至った<sup>注5)</sup>。さらに、2008年度には、岩手県立大学社会福祉学部田中尚氏によるSSTの研修会が同大学のアイーナキャンパスで毎月行われ、毎回従業員数名がメンバーとして参加し、スキルアップが進んでいる。

このような活動を通じて、従業員個々の障害の状態や程度（軽度～重度）が異なる中で、仲間と一緒に働きたいという共通の願いを持ち、やりがいや誇りを感じ、仕事を通して成長を遂げてきているのである。

ただし、有限会社で設立し、福祉工場となってから既に10年経過し、勤続年数が20年近くになる人もあり、徐々に年齢が上昇（2名が50代）しつつあり、今後、加齢と共に体力の落ちてきている人の希望する働き方への対応や新しい若い人の受け入れと指導のあり方などが、課題となっている。

また、勤務時間がお昼までで午後の時間が余暇時間となっていることもあり、間食などの習慣が常態化していることによるカロリー摂取過剰傾向がみられ、メタボリックシンドローム対策が必要とされている。

さらに、変則的な勤務時間帯のため、職場以外の人間関係について、とくに地域の人々との関わりやふれあいは限定的なものに留まっており、今後の関係づくりが課題といえる。

職員については、連日、深夜からの労働であり、施設長は0時半、製造部門の職員は1時半など、職人気質や社会的な使命感等によって献身的に働いている状況にある。労働時間が長いことや人員不足傾向により有給休暇取得が困難なことなど、現状の労働条件には解決すべき課題があることが明らかとなった。

また、勤続年数をみると、製造部門に所属する6名のうち5名は、勤続年数が4年以下であり、経験が短く、施設長（兼工場長）と有限会社時代から約20年勤務する1人のみが技術を蓄積している。サービス管理責任者は、カウンセリングの研修などファシリテーターとして訓練を積み、コミュニケーションスキルを習得しており、従業員との意思疎通に関する能力が高い。施設長とサービス管理責任者、両者の有する能力が卓越し、運営をリードしてきているものの、この2名は間もなく定年退職期を迎えるため、今後、他の職員の能力向上を図り、チーム力での運営体制を強めていく工夫が緊急の課題となっている。

## 2. 工程別場面観察調査

パンの製造現場において、職員から従業員、従業員から職員、従業員相互、これらの意思疎通が円滑に行われているかどうか、工程別に実際の状況を観察して明らかにすることを目的に調査を実施した。

この調査は、工程別、場面別に作業内容を写真撮影し、それぞれの場面における職員からの指示や支援、従業員間を含むコミュニケーション全般の状況及び従業員と職員、従業員間のやりとりを観察し、調査員が感じたことについて記録をとるものである。調査は、2008年10月8日の5時～8時に行った。

調査の結果、工場内においては、作業工程別に作業が分担され（表1）職員と従業員、従業員相互のやりとりについては、基本的には問題がなく、作業指示等は適切に行われていることが伺われる状況であった。従業員は、障害の程度に応じて作業の分担と配置がなされ、また、先輩の作業を見ながらそれを目標に仕事を覚えていく関係にあり、“従業員相互によるジョブコーチの関係”も成り立っている。

課題として、職員の人員配置がぎりぎりの状況にあることを背景に、能力やペースに応じた従業員への指導がやや弱いという点を挙げることができる。これについては、従業員、職員、それぞれの業務内容についての「棚卸し」を行い、より効率的な標準作業のあり方について、共有や蓄積を図ることで一層効率の良い作業が可能となり、職員の動きにも余裕が生まれ、きめ細かな指示や指導が可能になると思われる。

また、職員や従業員の忙しさの原因に、主力の「食パン」以外の、菓子パンや菓子など商品生産がある。販売点数を伸ばすには、多品目の生産が有効であるが、作業量が増えることになるため、品目を絞り込む見極めが重要であり、今後、法人内他事業所との役割分担も含め、対応を検討すべき課題となっている。

表1 作業工程と主な作業担当（ : 実質的に主担当となっているもの、 : 副担当）

| 区分            | 職員 | 従業員 | 作業内容                                       |
|---------------|----|-----|--|
| 工程1：原材料の配合    |    |     | 配合は最も重要な工程の一つであり、職員が行う<br>原材料納入時の検品は従業員が行う |
| 工程2：ミキシング     |    |     | 仕上がりの状況を職員が確認する                            |
| 工程3：分割と丸め     |    |     | 職員が秤を使って切り分け、従業員が丸める                       |
| 工程4：ガス抜きと成型   |    |     | 発酵状況のチェックをしながら成型する                         |
| 工程5：焼成（窯入れ）   |    |     | 発酵状況のチェックを職員が行う                            |
| 工程6：焼成（窯出し）   |    |     | 空いたケースを拭き油を塗る作業は従業員が行う                     |
| 工程7：包装（分割）    |    |     | 分割後、従業員が速やかに袋詰めを行う                         |
| 工程8：包装（シーラー）  |    |     | 品目によって分担している                               |
| 工程9：包装（ラベル貼り） |    |     | 職員は指示と確認を行う                                |
| 工程10：商品の出荷    |    |     | 伝票との照合は職員が行う                               |
| 工程11：洗い場      |    |     | 従業員が行う                                     |
| 工程12：調理（朝食）   |    |     | 職員が献立を作り、作業指示を出す                           |

注) 調査結果にもとづき熊谷が作成。

### 3. アンケート調査

従業員の意向を把握するため、全従業員（28名）を対象に、調査票（アンケート用紙）による、選択肢（はい、いいえ）を選ぶ形式で調査を行った。従業員本人による回答を基本とし、それが困難な場合には、従業員が職員などと相談しながら回答するという手法をとった。調査票の配布と回収は、2008年12月中旬の2週間で、回収数は24票（回収率86%）であった。このうち、「従業員本人」の回答は17名（71%）で、「従業員が職員等と相談しながら回答」は2名（8%）である。設問の構成は、表2に示す通りである。

従業員意向の反映について、従業員とカナン牧場の運営という面からは、作業内容（配置や作業分担）、作業指示、技術習得のほか、食事、休憩、労働時間、休日、通勤（送迎）、勤務シフト、福利厚生などに関して従業員の意向と実態はほぼ一致しており、ほぼ満足な状況にあるといえる。

ただし、「個人の尊重」に関して、「個々の従業員の気持ちが大切にされている」や「職員が丁寧なことで接してくれる」の回答が多いものの、「他人に知られたくないことや秘密など、プライバシーは守られているか」との設問では、「はい」と「どちらともいえない」が目立ち、この点に課題があることが伺われる結果となった。背景に、職場と生活の場（ケアホーム等）が同じ顔ぶれの場合が多いという状況が影響している事が推察される。すなわち、社会福祉法人カナンの園では、仕事と生活の両者への総合的な支援を行ってきたが、結果的に施設で24時間過ごす場合と質的に類似している状況を生み出しているのである。

また、「職員は、いやなことややって欲しいことにきちんと対応してくれている」としているものの、「いやなことややって欲しいことを職員に言いやすい」の回答は半数強に留まっており、職員と従業員とのコミュニケーションについては、意識啓発や研修の機会が求められているといえよう。

さらに、生活全般まで範囲を広げると、生活支援員による対応、健康管理、住環境、金銭管理などについて、やや不十分な状況にある。総合的な感想については、「満足」が半数強で、「やや満足」の回答が目立つものの「不満」は皆無であり、これら「満足」は合計8割を超え、おおむね満足という結果となった。

#### まとめ

従業員の、仕事や生活に関する意向については、プライバシーの尊重やコミュニケーションの点で課題がみられるものの、パン製造工場働く部分では、おおむね意向が反映された運営となっている。また、自治会活動を通して話し合いや研修が継続的に行われており、各々のスキルアップもみられる。ただ、長年働く従業員の中には、50歳を超える人も含まれていることから、本人の意向をふまえ、加齢に対応した働き方を選択肢として示すことが、今後の課題としてあげられる。

むしろ、問題は職員の側にある。人員体制や意識面、日頃の対応などの面に課題があり、そのためには、より効率的な働き方への転換と人員配置の改善、研修によるチーム力の向上等が必要とされている。

表2 アンケート調査の結果（質問と回答）

| 区 分            | 質 問   | 回 答（％）                                  |      |      |      |
|----------------|---|---|------|------|------|
|                |   | Yes                                     | ？    | No   | NA   |
| 仕事全般について       | 問1. カナン牧場の仕事について、やりがいがありますか。                    | 87.5                                    | 8.3  | 4.2  | 0.0  |
|                | 問2. 給料について、わかりやすく説明されていますか。                     | 79.2                                    | 16.7 | 4.2  | 0.0  |
|                | 問3. 困ったときの、職員の相談や支援は十分ですか。                      | 75.0                                    | 20.8 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問4. あなたの身の回りにある設備は安心して使えますか。                    | 75.0                                    | 16.7 | 4.2  | 4.2  |
| 個人の尊重          | 問5. 他の人に知られたくないことや秘密など、プライバシーは守られていますか。         | 58.3                                    | 33.3 | 8.3  | 0.0  |
|                | 問6. カナン牧場では、あなたの気持ちは大切にされていると思いますか。             | 70.8                                    | 16.7 | 12.5 | 0.0  |
|                | 問7. 職員は、丁寧(乱暴な言葉を使ったり、命令したり、呼び捨てにしない)に接してくれますか。 | 75.0                                    | 25.0 | 0.0  | 0.0  |
| 不満・要望への対応      | 問8. あなたは、いやなことややって欲しいことを職員に言いやすいですか。            | 58.3                                    | 37.5 | 4.2  | 0.0  |
|                | 問9. 職員は、あなたのいやなことややって欲しいことにきちんと対応してくれていますか。     | 83.3                                    | 12.5 | 4.2  | 0.0  |
|                | 問10. 困ったことを、第三者委員などに相談できることを知っていますか。            | 45.8                                    | 12.5 | 41.7 | 0.0  |
| 仕事の内容や働く環境について | 問11. 現在の仕事の内容は、あなたに合っていると思いますか。                 | 83.3                                    | 12.5 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問12. 職員からの仕事の指示は、分かりやすいと思いますか。                  | 70.8                                    | 25.0 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問13. 仕事や技術の指導は、十分に行われていますか。                     | 83.3                                    | 12.5 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問14. 朝食や昼食の内容について、満足していますか。                     | 87.5                                    | 0.0  | 8.3  | 4.2  |
|                | 問15. 休憩や労働時間は、決められた通りになっていますか。                  | 95.8                                    | 0.0  | 0.0  | 4.2  |
|                | 問16. 休日について、希望どおりにとることができていますか。                 | 83.3                                    | 12.5 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問17. 通勤時の車で送迎に、不便な点がありますか。                      | 33.3                                    | 20.8 | 37.5 | 8.3  |
|                | 問18. 勤務時間帯について、希望どおりになっていますか。                   | 83.3                                    | 12.5 | 0.0  | 4.2  |
|                | 問19. 研修会や従業員旅行などについて、満足していますか。                  | 75.0                                    | 16.7 | 4.2  | 4.2  |
| 仕事以外の生活面について   | 問20. 夕食など普段の食事について、満足していますか。                    | 83.3                                    | 8.3  | 4.2  | 4.2  |
|                | 問21. 余暇活動について、満足していますか。                         | 70.8                                    | 16.7 | 4.2  | 8.3  |
|                | 問22. 金銭管理について、問題がありますか。                         | 20.8                                    | 16.7 | 58.3 | 4.2  |
|                | 問23. 健康管理について、問題がありますか。                         | 29.2                                    | 0.0  | 66.7 | 4.2  |
|                | 問24. 住環境(部屋、風呂など)について、不備がありますか。                 | 25.0                                    | 8.3  | 62.5 | 4.2  |
|                | 問25. 生活支援員による対応について、満足していますか。                   | 45.8                                    | 29.2 | 16.7 | 8.3  |
|                | 問26. 生活上で、悩んでいることや困っていることがありますか。                | 25.0                                    | 20.8 | 50.0 | 4.2  |
|                | 問27. 自分の将来について、生活プランを考えていますか。                   | 45.8                                    | 16.7 | 33.3 | 4.2  |
|                | 問28. 世話人さんについて、満足していますか。                        | 66.7                                    | 12.5 | 8.3  | 12.5 |
| 総合的な感想         | 問29. 福祉工場カナン牧場は、あなたにとって良いところだと思いますか。            | 満足 54.2 やや満足 29.2<br>どちらともいえない 14.2 (％) |      |      |      |
| その他            | 問30. 日頃お感じになっているカナン牧場に対するご意見・ご要望など、ご自由にお書き下さい。  | 2名から職員の対応について不満のコメント有                   |      |      |      |
|                | 問31. このアンケートについて、お気づきの点や改善点など、ご意見をご自由にお書き下さい。   | 3名からアンケート内容が難しいというコメント有                 |      |      |      |

注) Yes : はい / ? : どちらともいえない / No : いいえ / NA : 無回答。

一方、生活全体を視野におくならば、本人の意向を反映することを重視した生活面における支援を進める必要があるだろう。すなわち、従業員の生活支援に当たっては、「住居・職業・余暇」の3つの要素<sup>注6)</sup>におけるトータルな対応が必要とされ、工場だけでなく、ケアホームにおける世話人の対応や余暇活動に対する生活支援ワーカーの支援などの充実を図ることが重要である。

とくに健康管理の面では、全般にカロリー過剰傾向がみられ、メタボリックシンドローム対策が必要とされている。この場合、仕事以外の部分での支援が大事である。

また、余暇支援に関しては、本人の意思表示が明確な人に対しては、生活支援ワーカーが、個別に対応している。しかし、本人の意向がはっきりしない人に対しては、日常的に接している世話人が、潜在的な

ニーズを引き出すなど、各々の状況に合わせたきめの細かな対応が望まれる。

なお、地域との関係については、勤務時間帯が早朝からお昼までということが影響し、職場の人間関係以外の地域の人々との関わりやふれあいについては限定的なものに留まっていることから、地域における日頃からの関係づくりが課題として挙げられる。

今後、生活支援を含めて、従業員意向を反映させた運営を進めるにあたっては、職員体制の充実と意識啓発、チーム力による運営体制の強化を図ると共に、今回実施したアンケート調査を継続的に行ってモニタリングするほか、個々の従業員についての“ライフプランづくり”を実施し、従業員が必要としている「住居・職業・余暇」3要素それぞれの声を受け止め、個別の支援を充実させていくことが肝要である。

最後に、本調査研究にご協力いただいた、社会福祉法人カナンの園・多機能型事業所福祉工場カナン牧場の菅生周一施設長、菅生明美サービス管理責任者を始め、釜石登氏、稲村春美氏ら職員の皆さん、工藤靖明さんから従業員の方々には大変お世話になりました。また、専門家として、ご助言いただいた明治学院大学社会学部長中野敏子氏にも、この場をお借りして御礼申し上げます。

(注)

- 注1)社会福祉法人カナンの園のカナン牧場は、多機能型事業所として自立支援法の新体系に移行しているが、以前、旧法の福祉工場であったことから、現在も一般名称として“福祉工場”を名乗っている。なお、社会福祉法人カナンの園の歴史については、和田(2005)、カナン牧場における近年の事業展開については、後藤(2008)を参照のこと。
- 注2)カナン牧場では、知的障害を持つ“利用者”について、雇用契約に基づくことを背景に、“従業員”と呼んでいる。また、サービス管理責任者らは、“職員”として、使い分けがなされている。
- 注3)従業員によって構成されている自治会組織「エピの会」では、毎月1回の定例会を開き、仕事上の悩みや問題点などの話し合い、内外の講師による研修会、外部で行われる研修会への参加派遣など、継続的に、10年間の取り組みが行われてきた。これは、社会福祉法人カナンの園における唯一の“自治会活動”である。
- 注4)専門家を対象とした聞き取り調査として、明治学院大学社会学部長中野敏子氏を訪問した。
- 注5)研修では、働くことに対する意識が浮き彫りとなった。詳細は、『事業報告書(2007年度)』参照のこと。
- 注6)普通の生活を構成する基本要素である。詳しくは、エドウィン・ジョーンズほか(2003)参照のこと。

参考文献

エドウィン・ジョーンズほか/中野敏子監訳・編(2003)『参加から始める知的障害のある人の暮らし 支援を高めるアクティブサポート』, 相川書房。

後藤純子(2008)「農と福祉の連携による新ビジネスの展開～福祉工場「カナン牧場」～」,(岩手県農業改良普及会『農業普及』, 2008.8), pp.16-17。

花宮良治(2007)「就労を考える 就労継続支援事業A型の立場から」,(財)日本知的障害者福祉協会『サポート』2007.1, NO.600), pp.32-36。

林博文(2007)「福祉工場から多機能事業所へ 就労継続A型事業所の役割と機能」,(財)日本知的障害者福祉協会『サポート』2007.3, NO.603), pp.32-33。

伊藤智佳子編著(2002)『支援・援助者をめざす人たちの基本姿勢』, 一橋出版社。

社会福祉法人カナンの園多機能型事業所福祉工場カナン牧場(2008)『事業報告書(2007年度)』。

中西正司・上野千鶴子(2003)『当事者主権』, 岩波新書。

小川浩(2001)『重度障害者の就労支援のためのジョブコーチ入門』, エンパワメント研究所。

和田直熙(2005)「施設を訪ねて 拓く暮らし!! カナンの園・奥中山学園」(全国児童養護施設協議会『児童養護』2005, Vol.36, No.2), pp.43-45。

経費使途明細

|     |                                    |          |
|-----|------------------------------------|----------|
| 旅費  | 従業員、職員、家族、地域、研究者を対象とした聞き取り調査、打合せなど | 190,480円 |
| 謝礼  | 聞き取り調査協力者等への茶菓、謝礼                  | 19,035円  |
| 印刷費 | アンケート調査用紙及び報告書等の作成                 | 84,000円  |
| 通信費 | 郵送料、聞き取り調査アポイント連絡費用など              | 11,265円  |
| 賃金  | アンケート調査入力集計及び聞き取り調査の調査員報酬など        | 105,000円 |
| その他 | 書籍購入費、文献複写費用、統計解析ソフトなど必要物品の購入      | 108,134円 |
| 合計  |                                    | 517,914円 |